



FACULDADE DE GOIANA - FAG
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RODOLPHO MATHEUS MENDES MACIEL

**NÍVEL DE SERVIÇO EM OPERADORES LOGÍSTICOS E SUA RELAÇÃO COM
CONTRATOS LOGÍSTICOS: UMA REVISÃO NARRATIVA (2019-2024)**

GOIANA

2025

RODOLPHO MATHEUS MENDES MACIEL

**NÍVEL DE SERVIÇO EM OPERADORES LOGÍSTICOS E SUA RELAÇÃO COM
CONTRATOS LOGÍSTICOS: UMA REVISÃO NARRATIVA (2019-2024)**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador(a): Profª. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva

GOIANA

2025

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

M152n Maciel, Rodolpho Matheus Mendes

Nível de serviço em operadores logísticos e sua relação com contratos logísticos: uma revisão narrativa (2019-2024). / Rodolpho Matheus Mendes Maciel. – Goiana, 2025.

27f. il.:

Orientador: Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Logística. 2. Contratos logísticos. 3. SLA. 4. Desempenho logístico. 5. Terceirização. I. Título.

BC/FAG

CDU: 658.78

RODOLPHO MATHEUS MENDES MACIEL

**NÍVEL DE SERVIÇO EM OPERADORES LOGÍSTICOS E SUA RELAÇÃO
COM CONTRATOS LOGÍSTICOS: UMA REVISÃO NARRATIVA (2019-2024)**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva (orientadora)
Faculdade de Goiana – FAG

Prof. Me. Gilberto Cordeiro de Andrade Junior (examinador)
Faculdade de Goiana – FAG

Prof. Esp. Isadora Alves de Pontes (examinadora)
Faculdade de Goiana – FAG

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores encontrados na literatura.....	12
Quadro 2 - <i>String</i> de busca.....	15
Quadro 3 - Critérios de exclusão de estudos.....	16
Quadro 4 – Boas práticas e erros comuns na definição dos SLAs.....	19
Quadro 5 – Impactos da estrutura contratual no desempenho logístico.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 O CONTRATO COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA NA LOGÍSTICA TERCEIRIZADA	9
2.2 SLA: CONCEITO, IMPORTÂNCIA E PRÁTICAS DE APLICAÇÃO	10
2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NA LOGÍSTICA TERCEIRIZADA.....	11
2.4 DESAFIOS E FALHAS NA EXECUÇÃO DOS SLAS.....	12
2.5 IMPACTOS DA ESTRUTURA CONTRATUAL NO DESEMPENHO LOGÍSTICO....	13
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1 COMPREENSÃO CRÍTICA SOBRE A DEFINIÇÃO DE NÍVEIS DE SERVIÇO EM CONTRATOS LOGÍSTICOS.....	17
4.2 DIAGNÓSTICO DAS FALHAS RECORRENTES NA EXECUÇÃO DOS SLAS	19
4.3 IMPACTOS DA ESTRUTURA CONTRATUAL SOBRE O DESEMPENHO LOGÍSTICO	21
5 CONCLUSÕES.....	23
REFERÊNCIAS	26

NÍVEL DE SERVIÇO EM OPERADORES LOGÍSTICOS E SUA RELAÇÃO COM CONTRATOS LOGÍSTICOS: UMA REVISÃO NARRATIVA (2019-2024)

Rodolpho Matheus Mendes Maciel¹

Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, a relação entre os níveis de serviço contratados em operações logísticas terceirizadas e a efetividade da sua execução. A pesquisa parte da premissa de que contratos logísticos, quando bem estruturados, atuam como instrumentos de governança, alinhando expectativas e promovendo o desempenho logístico. No entanto, a literatura aponta que, frequentemente, há discrepâncias entre os níveis de serviço acordados e os resultados efetivamente entregues. Os principais fatores que contribuem para essa divergência incluem a ausência de indicadores bem definidos, falhas na execução dos SLAs e estruturas contratuais frágeis. Os resultados deste estudo permitem compreender que contratos claros, aliados a mecanismos eficientes de monitoramento, impactam positivamente a performance logística, contribuindo para relações mais colaborativas e eficientes. Assim, este trabalho oferece subsídios teóricos que podem orientar tanto futuras pesquisas como práticas empresariais na gestão de contratos logísticos.

Palavras-chave: Logística; contratos logísticos; SLA; desempenho logístico; terceirização.

ABSTRACT

This paper aims to analyze, through a bibliographic review, the relationship between the service levels contracted in outsourced logistics operations and the effectiveness of their execution. The research is based on the premise that well-structured logistics contracts act as governance instruments, aligning expectations and promoting logistics performance. However, the literature points out that there are often discrepancies between the agreed service levels and the results actually delivered. The main factors contributing to this gap include poorly defined indicators, failures in SLA execution, and fragile contractual structures. The results of this study allow us to understand that clear contracts, combined with efficient monitoring mechanisms, positively impact logistics performance, contributing to more collaborative and efficient relationships. Thus, this work provides theoretical support that can guide both future research and business practices in logistics contract management.

Keywords: Logistics; logistics contracts; SLA; logistics performance; outsourcing.

¹ Estudante de graduação em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG, email: Rodolpho_1994@hotmail.com

² Professora de graduação em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG, email: robertavfelig@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a logística passou por transformações profundas, impulsionadas pela globalização, pelo avanço tecnológico e pela crescente exigência dos consumidores por agilidade, qualidade e personalização nos serviços. Esses fatores levaram as organizações a reestruturarem seus modelos de operação, buscando maior eficiência e flexibilidade por meio da terceirização logística. Nesse cenário, os operadores logísticos assumem papel estratégico nas cadeias de suprimentos, atuando não apenas no transporte e na armazenagem, mas também no planejamento, controle e execução de processos integrados (Carvalho; Lima; Rocha, 2021; Gomes; Ferreira, 2020; Oliveira; Sousa; Torres, 2022).

Com o aumento da complexidade das operações, a relação entre contratante e operador logístico passou a demandar mecanismos formais de governança que garantam a clareza das obrigações, a definição de metas de desempenho e o alinhamento das expectativas quanto à qualidade dos serviços. Nesse contexto, os contratos logísticos tornaram-se instrumentos fundamentais para a gestão dos níveis de serviço, funcionando como mecanismos reguladores e de controle capazes de formalizar critérios de desempenho e prever consequências para o descumprimento das metas acordadas (Silva; Dias, 2020; Martins; Alt, 2021; Santos; Mendes, 2023).

Entretanto, a literatura recente evidencia que nem sempre os resultados operacionais correspondem às condições estipuladas nos contratos. Diversos autores apontam a existência de lacunas entre o desempenho acordado e aquele efetivamente entregue, o que demonstra a fragilidade de muitos contratos em definir e garantir o cumprimento dos níveis de serviço pactuados (Costa *et al.*, 2022; Almeida; Pereira, 2021; Moura; Bandeira; Ferreira, 2021). Esses desvios podem decorrer de falhas na elaboração das cláusulas, da ausência de indicadores objetivos, de mecanismos de monitoramento ineficazes ou, ainda, da falta de capacitação dos agentes envolvidos na execução contratual.

Diante dessa problemática, emerge a questão central deste estudo: em que medida os níveis de serviço definidos em contratos logísticos refletem a efetividade da execução dos serviços prestados por operadores logísticos, segundo a literatura recente (2019–2024)? Responder a essa pergunta exige uma análise bibliográfica narrativa das pesquisas acadêmicas que abordam a relação entre contratos logísticos e desempenho operacional, a fim de compreender quais fatores contribuem para o alinhamento entre o contratado e o executado, bem como identificar as causas mais recorrentes das divergências observadas.

A terceirização logística consolidou-se como uma estratégia essencial para empresas que buscam eficiência, redução de custos e foco em suas atividades principais. Contudo, essa dependência crescente de operadores logísticos ampliou a necessidade de contratos bem estruturados, que assegurem clareza nas responsabilidades, equilíbrio entre as partes e aderência aos níveis de serviço acordados (Fernandes; Lima, 2021; Santos; Mendes, 2023; Garcia; Almeida, 2020). A literatura recente destaca que a discrepância entre o que é contratado e o que é efetivamente executado continua sendo um desafio recorrente na gestão logística contemporânea (Rocha; Barreto, 2019; Costa *et al.*, 2022). Essa lacuna decorre, principalmente, da ausência de métricas objetivas, da falta de clareza nas cláusulas contratuais e da inexistência de mecanismos eficazes de fiscalização e responsabilização.

Dessa forma, a realização de uma revisão bibliográfica sistematizada justifica-se por permitir a identificação de padrões, falhas recorrentes e boas práticas discutidas na literatura recente (Nogueira *et al.*, 2023; Oliveira; Sousa; Torres, 2022). Esse tipo de abordagem não se limita a compilar estudos, mas busca organizar e interpretar criticamente o conhecimento disponível, fornecendo uma visão integrada que contribui tanto para o avanço teórico da área quanto para a aplicação prática. Assim, compreender os fatores que promovem ou dificultam a aderência aos níveis de serviço contratados significa não apenas aprimorar o desempenho operacional e a competitividade das empresas, mas também fortalecer a confiança e a cooperação nas relações entre contratante e operador logístico — pilares fundamentais para a eficiência e a sustentabilidade das cadeias de suprimentos atuais.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar, à luz da literatura especializada recente (2019–2024), como se estabelece a relação entre os níveis de serviço contratados e a efetividade da sua execução nas operações logísticas terceirizadas, identificando os principais elementos contratuais, indicadores de desempenho e mecanismos de controle que influenciam essa relação. Especificamente, busca-se identificar as principais práticas e atividades associadas à elaboração de contratos logísticos; examinar como os estudos tratam as cláusulas contratuais e os indicadores relacionados aos *Service Level Agreements* (SLAs); avaliar as divergências entre o desempenho previsto e o executado; e discutir os fatores de governança, tecnológicos e organizacionais que impactam a aderência aos contratos.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a profissionalização da gestão contratual logística, oferecendo fundamentos que auxiliem na criação de contratos mais claros, equilibrados e adaptáveis. Sob a perspectiva acadêmica, o estudo reforça o debate sobre governança contratual e desempenho logístico; sob a ótica empresarial, fornece parâmetros e

recomendações que podem servir como referência para a elaboração de acordos mais transparentes, colaborativos e sustentáveis.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A literatura sobre contratos logísticos e níveis de serviço tem avançado em diferentes frentes, refletindo tanto preocupações práticas do setor quanto o amadurecimento acadêmico do tema. De modo geral, os estudos analisados destacam quatro grandes eixos de discussão: (i) o contrato como instrumento de governança e alinhamento entre contratantes e operadores; (ii) o papel dos Acordos de Nível de Serviço (SLAs) como cláusulas centrais na formalização das expectativas; (iii) a importância dos indicadores de desempenho como ferramentas de monitoramento e melhoria contínua; e (iv) os principais desafios e falhas recorrentes na execução contratual. Além disso, a literatura também discute como a própria estrutura contratual impacta o desempenho logístico, apontando tendências mais recentes de flexibilidade, sustentabilidade e integração tecnológica.

2.1 O CONTRATO COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA NA LOGÍSTICA TERCEIRIZADA

Os contratos logísticos assumem papel central como mecanismos de governança em cadeias de suprimentos terceirizadas, visto que estabelecem formalmente as bases jurídicas, operacionais e estratégicas da relação entre empresas contratantes e operadores logísticos. Mais do que simples documentos legais, funcionam como instrumentos de coordenação capazes de reduzir incertezas, mitigar riscos e garantir previsibilidade nas operações (Rocha; Barreto, 2019). Nesse sentido, à medida que as cadeias se tornam mais complexas, cresce a necessidade de contratos detalhados e adaptáveis para assegurar equilíbrio entre as partes (Fernandes; Barreto, 2022).

Além da função legal, esses instrumentos são fundamentais para a consolidação de parcerias de longo prazo. A previsibilidade contratual reduz custos de transação e fomenta relações de confiança, permitindo que contratante e operador logístico alinhem expectativas em torno de metas de desempenho e padrões de qualidade. Essa perspectiva fortalece a cooperação entre os agentes, essencial em contextos de elevada interdependência e integração operacional (Martins; Alt, 2021).

Por outro lado, estudos apontam que cláusulas mal redigidas ou pouco específicas resultam em conflitos, dificuldades de responsabilização e falhas no monitoramento da performance (Costa *et al.*, 2022). Já contratos bem estruturados, que detalham métricas de desempenho, prazos e mecanismos de fiscalização, reduzem ambiguidades e aproximam a teoria contratual da prática operacional (Silva; Santos, 2023). Há, contudo, divergências: enquanto alguns autores defendem a rigidez contratual como forma de segurança, outros sugerem que contratos flexíveis — com revisões periódicas — são mais eficazes em contextos de instabilidade, como demonstrado durante a pandemia de COVID-19 (Gonçalves; Pereira, 2021).

Outro aspecto enfatizado é a mitigação de riscos. Além de estabelecer responsabilidades, contratos funcionam como instrumentos preventivos, reduzindo a probabilidade de falhas e disputas. Cláusulas voltadas a riscos operacionais, financeiros e jurídicos contribuem para padrões consistentes de serviço, reforçando os contratos como ferramentas estratégicas (Almeida; Torres, 2022). Em paralelo, observa-se crescente associação entre contratos logísticos e práticas de governança corporativa, incluindo cláusulas ligadas a critérios ESG (ambientais, sociais e de governança), que ampliam o escopo tradicional desses instrumentos (Nogueira *et al.*, 2023).

Em síntese, a literatura converge ao destacar que contratos logísticos eficazes extrapolam a função regulatória, influenciando diretamente eficiência, transparência e sustentabilidade das operações terceirizadas. O desafio, porém, está em equilibrar formalização, clareza e flexibilidade, garantindo que o contrato seja, ao mesmo tempo, protetor e promotor da cooperação (Fernandes; Barreto, 2022; Rocha; Silva, 2020).

2.2 SLA: CONCEITO, IMPORTÂNCIA E PRÁTICAS DE APLICAÇÃO

Os *Service Level Agreements* (SLAs) detalham os parâmetros mínimos de desempenho a serem cumpridos pelo operador logístico, transformando expectativas em métricas mensuráveis de qualidade, prazo e confiabilidade (Martins; Alt, 2021). Quando bem definidos, favorecem a transparência, reduzem ambiguidades e fortalecem a governança contratual.

Para cumprir esse papel, os SLAs devem ser elaborados de forma colaborativa entre áreas jurídicas e operacionais, assegurando metas realistas e compatíveis com a capacidade instalada (Rocha; Silva, 2020). Também precisam ser atualizados periodicamente, já que mudanças tecnológicas e de mercado podem tornar obsoletos parâmetros estáticos (Fernandes; Barreto, 2022).

A incorporação de tecnologias de rastreamento e análise de dados amplia sua efetividade, permitindo monitoramento em tempo real e correção rápida de desvios (Gonçalves; Pereira, 2021). Dessa forma, os SLAs deixam de ser apenas cláusulas formais e passam a funcionar como ferramentas de gestão que equilibram controle, colaboração e adaptação.

Outro ponto recorrente é que os SLAs não devem ser tratados apenas como mecanismos de fiscalização. A análise contínua de métricas pode servir como plataforma de aprendizagem organizacional, revelando gargalos e inspirando soluções que se refletem em ganhos de eficiência no longo prazo (ALMEIDA; TORRES, 2022). Por isso, a confiança entre as partes depende não apenas do cumprimento de metas, mas da percepção de que os contratos refletem compromisso mútuo de melhoria contínua.

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NA LOGÍSTICA TERCEIRIZADA

A mensuração de desempenho é pilar essencial para a efetividade dos contratos logísticos, pois permite avaliar em que medida os operadores cumprem os níveis de serviço acordados. Sem indicadores objetivos, os SLAs permanecem como intenções abstratas, dificultando a responsabilização e a busca por melhorias. Martins e Alt (2021) destacam que métricas claras transformam contratos em instrumentos de gestão mais próximos da realidade operacional.

Os indicadores mais usuais incluem taxa de atendimento ao pedido, acuracidade de inventário, índice de avarias, tempo de ciclo do pedido e pontualidade nas entregas (Costa *et al.*, 2022). A escolha dessas métricas, entretanto, deve ser ajustada ao setor e às especificidades de cada operação, evitando indicadores genéricos de pouca utilidade (Nogueira *et al.*, 2023).

A integração tecnológica é apontada como condição-chave. Sistemas de transporte e armazenagem aliados a ferramentas de análise em tempo real permitem maior precisão e agilidade na coleta de dados (Gonçalves; Pereira, 2021). Paralelamente, cresce a incorporação de indicadores de sustentabilidade, como emissões de carbono e eficiência energética, refletindo pressões ambientais e sociais (Silva; Andrade, 2022).

Outro ponto importante é a forma de definição dos indicadores. Quando impostos unilateralmente, podem gerar metas inalcançáveis e conflitos. Por outro lado, quando negociados, aumentam o comprometimento e fortalecem a colaboração (Fernandes; Lima, 2021). Além disso, a frequência de monitoramento deve variar conforme a criticidade do indicador: alguns exigem acompanhamento mensal, enquanto outros demandam dados em tempo real (Rocha; Silva, 2020).

Em suma, indicadores de desempenho devem ser vistos não apenas como instrumentos de controle, mas também de aprendizado, permitindo identificar gargalos e orientar melhorias que reforçam a governança e a competitividade (Almeida; Torres, 2022; Nogueira *et al.*, 2023).

Para reunir de forma objetiva os principais indicadores discutidos pela literatura, apresenta-se a seguir no Quadro 1 uma síntese com suas respectivas descrições e referências.

Quadro 1 – Indicadores encontrados na literatura

Indicador	Descrição	Fonte
Pontualidade da entrega	Percentual de pedidos entregues dentro do prazo acordado	Costa et al. (2022)
Acuracidade de inventário	Grau de correspondência entre estoque físico e sistema	Martins & Alt (2021)
Índice de avarias	Percentual de produtos danificados durante a operação	Nogueira et al. (2023)
Tempo de ciclo do pedido	Intervalo entre recebimento e entrega do pedido ao cliente	Rocha & Silva (2020)
Emissões de carbono	Volume de CO ₂ por operação logística	Silva & Andrade (2022)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

2.4 DESAFIOS E FALHAS NA EXECUÇÃO DOS SLAS

Apesar de sua importância, a execução dos SLAs enfrenta limitações recorrentes. Uma das mais citadas é a ausência de mecanismos eficazes de monitoramento, que impede a verificação objetiva das metas (Nogueira *et al.*, 2023). Em muitos casos, métricas são pouco claras ou sem periodicidade definida, reduzindo sua aplicabilidade (Costa *et al.*, 2022). A comunicação deficiente entre as partes também retarda a identificação de falhas, prejudicando a cooperação (Fernandes; Barreto, 2022).

Outro desafio está na falta de penalidades proporcionais e exequíveis. A mera previsão de multas não garante sua aplicação, especialmente quando não há dados consistentes para comprovar falhas. A consequência é a banalização do descumprimento contratual. Soma-se a isso a rigidez de contratos sem revisões periódicas e a falta de capacitação das equipes operacionais, que muitas vezes desconhecem ou não compreendem os indicadores estabelecidos (Rocha; Silva, 2020).

Essas limitações impactam diretamente a confiabilidade, elevam custos e enfraquecem a competitividade da cadeia. Além disso, a desconexão entre metas estratégicas e capacidades operacionais gera pressão sobre equipes, aumentando o turnover e comprometendo a sustentabilidade do contrato no longo prazo (Santos; Oliveira, 2021).

Superar tais barreiras exige uma abordagem colaborativa, atualização contratual frequente e uso de tecnologias de monitoramento em tempo real. Ao reconhecer que falhas decorrem não apenas de questões técnicas, mas também humanas e relacionais, amplia-se a compreensão sobre a complexidade da gestão de SLAs na logística terceirizada (Silva; Andrade, 2022).

2.5 IMPACTOS DA ESTRUTURA CONTRATUAL NO DESEMPENHO LOGÍSTICO

A estrutura contratual exerce influência direta sobre o desempenho das operações logísticas terceirizadas, pois define os papéis, responsabilidades e parâmetros que orientam a execução dos serviços. Segundo Rocha e Barreto (2019), contratos claros e detalhados reduzem incertezas e fortalecem a governança, criando um ambiente mais previsível para ambas as partes. Essa previsibilidade é essencial em cadeias de suprimento complexas, onde qualquer falha pode gerar efeitos em cascata.

Um dos principais impactos da estrutura contratual está na mitigação de riscos operacionais. Ao estabelecer indicadores de desempenho, mecanismos de monitoramento e penalidades objetivas, o contrato funciona como uma ferramenta de controle que protege o contratante contra falhas recorrentes. Fernandes e Barreto (2022) ressaltam que a formalização de cláusulas específicas, sobretudo relacionadas a prazos e qualidade, permite maior confiabilidade nos serviços prestados e reduz a probabilidade de litígios.

Por outro lado, contratos mal estruturados podem gerar o efeito oposto. Martins e Alt (2021) observam que, quando os acordos não apresentam métricas claras de avaliação, aumentam os conflitos decorrentes de expectativas desalinhadas. Isso compromete tanto a eficiência operacional quanto a relação de confiança entre as partes, resultando em maior rotatividade de operadores logísticos e custos adicionais de transação.

Outro aspecto relevante é o impacto da estrutura contratual na flexibilidade operacional. Em mercados caracterizados por demandas voláteis, contratos excessivamente rígidos podem dificultar a adaptação a novos cenários. Costa *et al.* (2022) destacam que a ausência de cláusulas que prevejam revisões periódicas ou ajustes em função de mudanças externas reduz a competitividade e a capacidade de resposta das empresas frente a crises ou picos de demanda.

Além da eficiência e da flexibilidade, a estrutura contratual influencia diretamente a qualidade do relacionamento entre contratante e operador. Estudos recentes mostram que acordos que priorizam apenas aspectos punitivos tendem a gerar relações de desconfiança, enquanto contratos colaborativos, com foco em metas compartilhadas e benefícios mútuos,

fortalecem parcerias de longo prazo (Almeida; Torres, 2022; Nogueira *et al.*, 2023). Dessa forma, o contrato se transforma em um instrumento de cooperação, e não apenas de controle.

O uso de tecnologias também amplia o impacto da estrutura contratual no desempenho. Quando integrados a sistemas de informação, os contratos passam a contar com mecanismos de monitoramento em tempo real, que permitem verificar de forma objetiva o cumprimento dos indicadores definidos. Silva e Andrade (2022) argumentam que essa integração fortalece a governança e viabiliza uma gestão proativa, em que falhas podem ser corrigidas antes de se transformarem em prejuízos significativos.

Outro ponto de destaque é a relação entre a estrutura contratual e a competitividade empresarial. Fernandes e Lima (2021) demonstram que contratos bem elaborados não apenas asseguram a conformidade operacional, mas também funcionam como diferenciais estratégicos, uma vez que operadores comprometidos tendem a gerar maior valor agregado aos clientes. Isso evidencia que os contratos logísticos não devem ser vistos apenas como instrumentos legais, mas como parte integrante da estratégia organizacional.

Por fim, é importante ressaltar que a estrutura contratual impacta não apenas os resultados imediatos, mas também a sustentabilidade da cadeia de suprimentos. A incorporação de cláusulas voltadas para práticas sustentáveis, critérios de responsabilidade social e inovação tecnológica tem se tornado uma tendência nos últimos anos, refletindo a pressão do mercado por operações mais responsáveis e eficientes (Oliveira; Mendes, 2023). Assim, contratos logísticos bem estruturados contribuem para alinhar eficiência, competitividade e responsabilidade social, fortalecendo a posição das empresas no mercado global.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida com base em uma revisão narrativa da literatura, caracterizada por um processo estruturado de busca, seleção e análise de estudos. Embora se aproxime do rigor da revisão sistemática, não seguiu integralmente todos os protocolos dessa metodologia, sendo, portanto, classificada como revisão narrativa de caráter sistematizado. Essa escolha se deve principalmente à limitação de tempo e ao caráter exploratório do trabalho, que busca mapear tendências e interpretações teóricas recentes sobre o tema, sem o propósito de esgotar quantitativamente a produção científica existente (Gil, 2019; Lakatos; Marconi, 2020).

A pesquisa é de natureza básica e qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, pois pretende ampliar a compreensão sobre a relação entre contratos logísticos e níveis de

serviço, identificando padrões, falhas recorrentes e boas práticas apontadas pela literatura recente. A abordagem qualitativa permite interpretar criticamente os achados e compreender as conexões entre teoria e prática no contexto logístico.

A coleta de dados foi realizada nas bases Scopus, Web of Science, Google Scholar, Periódicos CAPES e SciELO. As estratégias de busca utilizaram operadores booleanos e parênteses (“AND” e “OR”), para combinar as palavras-chave de forma precisa conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 - String de busca

(“operadores logísticos” AND “nível de serviço logístico” OR “ <i>Service Level Agreement</i> ”) (“operadores logísticos” AND “contratos logísticos”) (“operadores logísticos” AND “desempenho na terceirização logística”) (“desempenho na terceirização logística” AND “contratos logísticos”)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Essas combinações permitiram abranger diferentes abordagens e reduzir vieses linguísticos, já que foram utilizados termos em português e inglês. O período de busca compreendeu 2019 a 2024, intervalo que concentra as publicações mais recentes sobre o tema.

Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos completos em português, revisado por pares, que discutem diretamente a relação entre desempenho logístico e contratos logísticos, com destaque para aqueles que analisam acordos de nível de serviço e métricas de avaliação de performance.

Já como critérios de exclusão, foram excluídos trabalhos indisponíveis em formato completo, trabalhos de línguas estrangeiras, duplicados ou sem caráter científico (como blogs, relatórios de mercado/institucionais ou publicações não revisadas por pares) e sem relação direta com o tema. O gerenciamento de duplicados foi feito com o *software* Zotero, que facilitou a organização dos artigos e a exclusão de registros repetidos.

Conforme o Quadro 3, pode-se observar como se deu essa pesquisa, quantidades encontradas em cada base de dados e a sua divisão e quantitativo de artigos encontrados selecionados para serem utilizados para compor esse estudo

Quadro 3 - Critérios de exclusão de estudos

BASE DE DADOS	QTD TOTAL	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO				QTD FINAL
		Língua estrangeira	Acesso total ao texto	Relação com tema abordado	Duplicidade / Sem caráter científico	
Web of Science	76	40	21	9	2	4
Scopus	47	27	7	10	1	2
Periódicos CAPES	31	12	7	5	4	3
SciELO	23	9	10	1	1	2
Google Scholar	43	8	10	4	2	19
TOTAL	220	96	55	29	10	30

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O processo de seleção seguiu as etapas do fluxograma PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), contemplando as fases de Identificação, Triagem, Elegibilidade e Inclusão.

Após a triagem, 30 artigos compuseram o corpus final de análise. O exame dos conteúdos foi conduzido por meio da análise temática de Bardin (2020), organizando os achados conforme os eixos derivados dos objetivos específicos:

- i. contratos como instrumentos de governança;
- ii. critérios e indicadores de mensuração de nível de serviço;
- iii. divergências entre o contratado e o executado.

A codificação dos dados foi realizada manualmente por dois avaliadores, de forma independente, e posteriormente confrontada para garantir consistência na categorização dos temas emergentes. Essa etapa reforçou a confiabilidade e a transparência do processo analítico.

Assim, a metodologia adotada combina rigor acadêmico e aplicabilidade prática, permitindo que a revisão não apenas sistematize o estado da arte, mas também forneça insights que orientem futuras pesquisas e práticas de governança contratual na logística.

A análise temática de Bardin (2020) foi aplicada em três etapas: (i) leitura flutuante dos textos, (ii) codificação de trechos convergentes e (iii) categorização segundo a frequência e relevância dos temas. Dessa forma, emergiram três eixos principais definição dos SLAs, falhas de execução e estrutura contratual, que orientam a apresentação dos resultados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente revisão de literatura visa não apenas reunir e sistematizar o conhecimento atual acerca da relação entre contratos logísticos e níveis de serviço, mas também aprofundar a

reflexão sobre os elementos que favorecem ou comprometem a eficácia dessa relação. Os resultados são apresentados a seguir em três eixos temáticos principais.

4.1 COMPREENSÃO CRÍTICA SOBRE A DEFINIÇÃO DE NÍVEIS DE SERVIÇO EM CONTRATOS LOGÍSTICOS

A definição de níveis de serviço em contratos logísticos representa uma etapa estratégica fundamental na formalização da relação entre operadores logísticos e empresas contratantes. Esses níveis, normalmente estabelecidos por meio de acordos de nível de serviço (SLAs), têm a função de estipular os parâmetros mínimos de qualidade, tempo, custo e confiabilidade que devem ser atendidos pelo prestador de serviço. Na teoria, os SLAs funcionam como dispositivos técnicos que promovem o alinhamento de expectativas entre as partes envolvidas e estabelecem critérios objetivos de desempenho (Martins; Alt, 2021).

No entanto, a realidade prática da elaboração contratual demonstra que há uma diferença significativa entre o conceito ideal e a aplicação efetiva desses níveis. Diversos autores apontam que muitos contratos carecem de clareza técnica ao definir metas logísticas, o que gera ambiguidade na interpretação dos compromissos assumidos. Santos e Oliveira (2021) destacam que essa ambiguidade frequentemente se manifesta na forma de cláusulas abertas, com descrições genéricas como "entrega rápida" ou "armazenamento adequado", sem que se definam prazos concretos, métricas ou indicadores específicos.

Essa indefinição compromete tanto a gestão operacional quanto a capacidade jurídica de responsabilização por não conformidades. Um acordo eficaz deve descrever com precisão o que se espera do serviço, como será medido e em que prazos os resultados devem ser alcançados. A ausência desses elementos enfraquece o contrato como ferramenta de controle e reduz a possibilidade de aplicar penalidades em caso de falhas. Segundo Nogueira *et al.* (2023), contratos logísticos com SLAs mal definidos tendem a apresentar maior índice de insatisfação por parte dos clientes, especialmente em contextos com alta demanda e sensibilidade ao tempo.

Outro ponto crítico refere-se à forma como os níveis de serviço são negociados. Muitos operadores logísticos, com o objetivo de conquistar clientes, acabam assumindo SLAs ambiciosos e, em certos casos, inviáveis tecnicamente. Essa postura resulta em contratos que já nascem desequilibrados, com metas difíceis de cumprir sem um custo elevado, o que, posteriormente, desencadeia conflitos ou a necessidade de renegociação. Fernandes e Barreto (2022) ressaltam que o excesso de otimismo na definição de metas, aliado à falta de mecanismos de revisão, tende a gerar um ciclo de baixo desempenho e frustração entre as partes.

Além disso, é necessário destacar que os níveis de serviço não devem ser definidos de forma isolada, mas em consonância com o modelo de negócios, a capacidade instalada e os fluxos operacionais do operador logístico. Quando há desconexão entre a realidade operacional e os requisitos contratuais, há maior propensão ao descumprimento contratual. Rocha e Silva (2020) defendem que o processo de construção dos SLAs deve envolver o setor operacional das empresas, e não apenas os departamentos jurídicos ou comerciais, pois são os gestores de operações que têm uma visão mais realista das capacidades e limitações técnicas do serviço.

Outro fator identificado na literatura é a influência da cultura organizacional na formulação dos acordos. Em empresas onde a governança corporativa é mais sólida e orientada por dados, observa-se uma tendência a desenvolver contratos com metas bem delimitadas e indicadores consistentes. Por outro lado, em ambientes empresariais com baixa maturidade de processos, os contratos são tratados como formalidades burocráticas, sem investimento em estruturação técnica. Esse contraste influencia diretamente a qualidade do relacionamento entre cliente e operador (Costa *et al.*, 2022).

A definição de níveis de serviço representa uma das etapas mais críticas na formalização de contratos logísticos. Esses parâmetros, normalmente expressos em *Service Level Agreements* (SLAs), servem para traduzir as expectativas de desempenho em métricas objetivas, como prazos de entrega, acuracidade de pedidos e índice de avarias (Martins; Alt, 2021).

A literatura mostra, contudo, que há grande variação na qualidade e clareza desses acordos. Em muitos casos, os SLAs são formulados de modo genérico, o que fragiliza sua aplicabilidade e dificulta o controle dos resultados. Por exemplo, a cláusula “entrega rápida” sem especificação de tempo ou tolerância operacional pode gerar conflitos de interpretação. Já contratos bem-sucedidos descrevem o mesmo requisito de forma mensurável — “entregas em até 48h com tolerância de 5%” — garantindo objetividade e transparência.

Esses achados reforçam que a precisão técnica e a aderência à capacidade operacional são condições essenciais para que o contrato cumpra sua função de governança. Contratos com metas irreais ou mal dimensionadas tendem a gerar insatisfação, renegociações e perda de confiança entre as partes (Fernandes; Barreto, 2022).

Dessa forma, para ilustrar as práticas recomendadas e os equívocos mais recorrentes na definição dos *Service Level Agreements* (SLAs), apresenta-se a seguir o Quadro 4, que sintetiza as principais boas práticas e erros comuns identificados na literatura e na análise documental.

Quadro 4 – Boas práticas e erros comuns na definição dos SLAs

Boas práticas	Erros comuns
Indicadores claros e mensuráveis (prazo, qualidade, custo)	Termos vagos como “entrega rápida” ou “qualidade garantida”
Metas compatíveis com a capacidade operacional	Exigências irreais sem base técnica
Revisões periódicas dos SLAs	Contratos estáticos, sem atualização
Participação conjunta de áreas técnicas e jurídicas	Elaboração isolada por um único setor
Integração de tecnologia para monitoramento	Falta de mecanismos para aferição de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A apresentação de boas práticas e erros recorrentes contribui para tornar a leitura mais objetiva e evidencia os pontos críticos observados durante a revisão bibliográfica. Assim, compreende-se que o sucesso dos SLAs depende menos da formalização e mais da coerência entre metas e recursos disponíveis.

Por fim, espera-se que a análise bibliográfica possibilite a sistematização das principais práticas observadas na definição dos níveis de serviço nos contratos logísticos, indicando quais formatos e critérios têm se mostrado mais eficazes segundo a literatura. Esse levantamento será fundamental para fundamentar a compreensão crítica da fase contratual e sua importância estratégica para o sucesso da prestação de serviços. Ao final desse processo, a expectativa é apresentar um panorama claro dos erros mais recorrentes e das boas práticas mais recomendadas, o que poderá subsidiar não apenas futuras pesquisas empíricas, mas também aplicações práticas no campo da logística empresarial.

As inconsistências na definição dos níveis de serviço, apresentadas neste tópico, se refletem diretamente nas dificuldades de execução dos SLAs, discutidas a seguir. Assim, as falhas operacionais (4.2) emergem como consequência das deficiências contratuais analisadas no item anterior.

4.2 DIAGNÓSTICO DAS FALHAS RECORRENTES NA EXECUÇÃO DOS SLAS

A análise dos estudos mais recentes permite compreender que, mesmo quando os Acordos de Nível de Serviço (SLAs) são formalmente estabelecidos nos contratos logísticos, sua aplicação prática continua sendo um dos principais desafios da gestão terceirizada. Nesta revisão, evidencia-se que as falhas na execução dos SLAs não decorrem apenas de limitações operacionais, mas refletem deficiências estruturais na própria governança contratual. A ausência de mecanismos de monitoramento consistentes, a comunicação deficiente entre as partes e a inexistência de penalidades efetivas configuram-se como barreiras recorrentes que

comprometem a aderência entre o contratado e o executado (Nogueira *et al.*, 2023; Costa *et al.*, 2022; Fernandes; Barreto, 2022).

Observa-se que, em muitos casos, os contratos mencionam indicadores de desempenho, como tempo de entrega ou índice de avarias, mas não preveem procedimentos sistematizados de coleta, validação e comunicação dos resultados. Essa lacuna metodológica impede a verificação objetiva das metas e transforma os SLAs em cláusulas simbólicas, sem valor gerencial efetivo. Entende-se, portanto, que o problema não está apenas na ausência de indicadores, mas na falta de governança de dados e transparência no uso das informações — elementos que são indispensáveis para garantir a credibilidade das medições e fortalecer a confiança entre contratante e operador (Santos; Oliveira, 2021).

Outro ponto crítico identificado é a fragilidade dos canais de comunicação e a postura predominantemente reativa das empresas frente às falhas. Percebe-se que, na maioria dos casos, o diálogo entre contratante e operador ocorre apenas diante de problemas já consolidados, e não como parte de um processo contínuo de revisão e aprendizado. Essa dinâmica reativa reforça a visão punitiva dos contratos, enfraquecendo a cooperação e reduzindo o potencial de melhoria contínua (Fernandes; Barreto, 2022). Assim, o SLA deixa de ser um instrumento de gestão compartilhada e passa a funcionar como um simples mecanismo de cobrança.

Além disso, a literatura demonstra que a ausência de penalidades proporcionais e exequíveis é outro fator que contribui para a ineficácia dos acordos. Em grande parte dos casos, as multas são previstas de maneira genérica, sem critérios objetivos de aplicação ou sem respaldo em dados de desempenho confiáveis. Isso resulta na banalização do descumprimento contratual, criando um ambiente de tolerância às falhas e minando a cultura de responsabilidade (Costa *et al.*, 2022). Nesta análise, considera-se que a previsibilidade e a coerência na aplicação das penalidades são tão importantes quanto a própria definição dos indicadores.

A falta de capacitação técnica e integração entre os níveis estratégicos e operacionais também se mostra determinante. Muitos colaboradores desconhecem o conteúdo dos contratos ou não compreendem a relevância dos indicadores de desempenho para o sucesso do serviço prestado. Compreende-se, assim, que o desempenho dos SLAs depende diretamente da maturidade organizacional e da disseminação da cultura de resultados. Quando as equipes operacionais não se apropriam das metas contratuais, o contrato perde sua função de alinhamento e passa a ser apenas um documento formal (Rocha; Silva, 2020).

Outro achado relevante é a obsolescência dos contratos ao longo do tempo. Os resultados apontam que a falta de revisões periódicas torna os SLAs desatualizados em relação às mudanças de mercado, tecnologia ou volume operacional. Contratos longos sem cláusulas

de atualização deixam de refletir a realidade das operações e acabam gerando conflitos, pois exigem performances incompatíveis com as novas condições (Fernandes; Barreto, 2022). Desse modo, a ausência de flexibilidade contratual é, ao mesmo tempo, causa e consequência das falhas de execução.

Em contrapartida, os estudos analisados indicam que práticas colaborativas e o uso de tecnologias de monitoramento em tempo real podem reduzir substancialmente os desvios entre o que é contratado e o que é efetivamente entregue. *Dashboards* de desempenho, auditorias conjuntas, treinamentos e reuniões periódicas são medidas que transformam o SLA em um instrumento de gestão compartilhada e não apenas em um item contratual. Nesta revisão, entende-se que a execução eficaz dos SLAs depende de uma postura mais participativa e analítica das empresas, na qual o controle dá lugar à coautoria e ao aprendizado organizacional.

Em síntese, as falhas recorrentes na execução dos SLAs não são apenas sintomas de má gestão operacional, mas indicadores de fragilidade sistêmica da governança contratual. Elas demonstram que o cumprimento efetivo dos níveis de serviço exige contratos dinâmicos, baseados em dados confiáveis, comunicação transparente e cooperação contínua entre as partes. Compreende-se, portanto, que a maturidade das relações contratuais é o principal determinante da performance logística, superando inclusive as limitações técnicas ou estruturais dos operadores.

4.3 IMPACTOS DA ESTRUTURA CONTRATUAL SOBRE O DESEMPENHO LOGÍSTICO

A estrutura contratual exerce um papel determinante no desempenho logístico, especialmente em operações terceirizadas, onde o alinhamento de expectativas, responsabilidades e métricas é essencial para garantir níveis de serviço adequados. Segundo Rocha e Barreto (2019), contratos bem elaborados não apenas formalizam obrigações, mas também atuam como instrumentos de governança, capazes de mitigar riscos, reduzir incertezas e fomentar relações de longo prazo entre contratante e contratado.

Para Fernandes e Barreto (2022), a definição clara de cláusulas relacionadas aos indicadores de desempenho, penalidades, incentivos e níveis de serviço contribui diretamente para o aumento da eficiência operacional e da qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, contratos mal estruturados podem gerar desalinhamentos que impactam negativamente tanto na performance logística quanto na satisfação do cliente final.

Além disso, Martins e Alt (2021) destacam que a ausência de parâmetros objetivos para monitoramento do desempenho tende a gerar conflitos operacionais, uma vez que expectativas não alinhadas dificultam a gestão dos processos logísticos. Por outro lado, quando há uma governança contratual robusta, baseada em práticas bem definidas, observam-se ganhos significativos em termos de tempo de entrega, acuracidade de pedidos, redução de custos e flexibilidade operacional.

Nogueira, Martins e Lima (2023) reforçam que a adoção de indicadores de desempenho alinhados aos contratos logísticos não apenas facilita o acompanhamento das operações, mas também serve como ferramenta de melhoria contínua. Essa visão é corroborada por Costa *et al.* (2022), que ressaltam que o nível de serviço na logística está diretamente relacionado à clareza contratual, à definição de SLA (*Service Level Agreement*) e ao acompanhamento rigoroso das entregas e operações.

Ademais, Rocha e Silva (2020) enfatizam que boas práticas contratuais vão além do simples cumprimento de cláusulas; elas estimulam a construção de parcerias colaborativas, onde o foco não está apenas no controle, mas também na geração de valor mútuo. Dessa forma, observa-se que a estrutura contratual impacta tanto os aspectos tangíveis, como custos e prazos, quanto intangíveis, confiança, comprometimento e resiliência nas cadeias logísticas.

A estrutura contratual exerce influência direta sobre o desempenho das operações terceirizadas, pois define responsabilidades, penalidades, incentivos e indicadores que norteiam a execução. Contratos bem elaborados reduzem riscos, aumentam previsibilidade e estimulam parcerias colaborativas (Rocha; Barreto, 2019; Fernandes; Lima, 2021).

No entanto, a literatura aponta que contratos excessivamente rígidos podem limitar a adaptabilidade frente às mudanças de mercado, enquanto acordos flexíveis demais reduzem a segurança jurídica e a responsabilização. O equilíbrio entre clareza e adaptabilidade é, portanto, o ponto de convergência das boas práticas contratuais, como citado no Quadro 5 abaixo, onde pode-se identificar os principais pontos positivos e negativos dessa falta de clareza:

Quadro 5 – Impactos da estrutura contratual no desempenho logístico

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
Redução de riscos e incertezas operacionais	Ambiguidade nas responsabilidades
Aumento da confiabilidade e previsibilidade	Conflitos devido à falta de indicadores claros
Estímulo à cooperação entre as partes	Rigidez excessiva que impede ajustes
Facilitação da auditoria e transparência	Cláusulas punitivas que enfraquecem a relação
Integração com tecnologias de monitoramento	Falta de revisão contratual em contratos longos

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Esses elementos confirmam que o desempenho logístico não depende apenas da execução técnica, mas também da qualidade jurídica e gerencial dos contratos. Uma estrutura contratual equilibrada — que combine controle, flexibilidade e indicadores mensuráveis — é decisiva para a eficiência das operações e para a construção de parcerias duradouras.

Por fim, Fernandes e Lima (2021) apontam que a governança contratual deve ser dinâmica, adaptando-se às mudanças do mercado e às particularidades de cada operação. Isso implica que contratos logísticos eficazes são aqueles capazes de equilibrar formalização, flexibilidade e mecanismos de controle, assegurando, assim, o desempenho esperado nas operações terceirizadas.

De modo geral, os resultados evidenciam uma forte interdependência entre os três eixos analisados: contratos pouco claros originam falhas na execução dos SLAs, que, por sua vez, impactam o desempenho logístico e o relacionamento entre as partes. Essa relação em cadeia reforça a importância da integração entre dimensão jurídica, operacional e tecnológica na gestão contratual.

5 CONCLUSÕES

A análise realizada nesta revisão bibliográfica permitiu compreender que a eficácia dos contratos logísticos e dos níveis de serviço está diretamente ligada à qualidade da governança contratual e à coerência entre as dimensões jurídica, operacional e tecnológica. A literatura examinada evidencia que as falhas mais recorrentes na execução logística não surgem de forma isolada, mas são consequência de uma cadeia de causas interdependentes: definições contratuais imprecisas, fragilidades na execução dos SLAs e estruturas contratuais rígidas ou desatualizadas.

De maneira integrada, os resultados mostram que contratos pouco claros comprometem a mensuração e o monitoramento dos indicadores de desempenho, gerando lacunas que dificultam a responsabilização e a melhoria contínua. Essa deficiência inicial (discutida no eixo

4.1) se manifesta operacionalmente nas falhas de execução dos SLAs (eixo 4.2) e, por fim, repercute negativamente na performance logística e na sustentabilidade das relações contratuais (eixo 4.3). Assim, a revisão demonstra que a governança contratual é o elo central que conecta as etapas de definição, execução e avaliação dos níveis de serviço.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o avanço da literatura sobre contratos logísticos e desempenho operacional, ao sistematizar as principais abordagens publicadas entre 2019 e 2024. A análise comparativa entre os autores revelou convergências quanto à importância de contratos transparentes e divergências em relação ao grau de rigidez desejável. Enquanto parte dos estudos defende contratos formais e estáticos como garantia de segurança jurídica, outra vertente valoriza acordos flexíveis e adaptáveis às mudanças do mercado. Essa pluralidade teórica reforça que a eficácia contratual depende do contexto setorial e do nível de maturidade das parcerias.

Sob a ótica prática, os achados oferecem subsídios para que empresas e operadores logísticos aprimorem seus contratos, adotando SLAs mensuráveis, mecanismos de monitoramento em tempo real e revisões periódicas. Contratos mais colaborativos com foco em resultados e não apenas em penalidades mostraram-se mais eficazes para construir relacionamentos de longo prazo e promover melhoria contínua. A pesquisa também evidencia que o uso de tecnologia e a capacitação das equipes operacionais são fatores decisivos para reduzir falhas e garantir a aderência entre o contratado e o executado.

Como limitação, o estudo baseia-se exclusivamente em fontes bibliográficas, o que restringe a generalização dos resultados a contextos empíricos específicos. Além disso, não houve análise quantitativa da frequência dos temas identificados, embora a categorização temática tenha seguido os princípios de Bardin (2020).

Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo desta investigação por meio de estudos de caso ou levantamentos empíricos, que permitam mensurar o impacto efetivo dos contratos sobre o desempenho logístico em diferentes setores (como indústria, varejo e *e-commerce*). Ressalta-se ainda que é importante também identificar um conjunto recorrente de métricas e exigências contratuais, que servem para garantir desempenho, segurança, conformidade legal e continuidade do serviço. Sendo elas: Tipo de atividade contratada; Exigências de segurança; Certificações exigidas; Treinamentos; Planos de contingência; Prazos para atendimento das exigências; e Penalizações por não cumprimento. Além disso, examinar como a digitalização, a automação e as práticas de sustentabilidade vêm influenciando a elaboração e a execução dos contratos logísticos.

Em síntese, este estudo defende que o contrato logístico eficaz não deve ser visto apenas como um instrumento jurídico, mas como uma ferramenta de gestão estratégica, capaz de integrar desempenho, cooperação e inovação. A análise conduzida permite afirmar que o diferencial competitivo das empresas não está apenas na tecnologia empregada, mas na forma como transformam o contrato em um mecanismo de confiança e colaboração contínua. Ao articular cláusulas claras, indicadores mensuráveis e mecanismos de revisão contínua, as empresas fortalecem tanto o desempenho operacional quanto a confiança mútua, elementos indispensáveis para a competitividade e a resiliência das cadeias de suprimentos contemporâneas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P.; TORRES, V. **Relações contratuais colaborativas e desempenho logístico: uma análise teórica**. Revista de Administração e Logística Aplicada, v. 13, n. 1, p. 41–59, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2020.
- COSTA, R. F. et al. **Nível de serviço na logística: um estudo de revisão da literatura recente**. Revista Brasileira de Logística, v. 10, n. 3, p. 60–75, 2022.
- FERNANDES, C. L.; BARRETO, L. F. **Governança contratual e desempenho na logística terceirizada**. Cadernos de Logística e Operações, v. 9, n. 3, p. 27–45, 2022.
- FERNANDES, C. L.; LIMA, R. T. **Governança contratual na logística terceirizada**. Revista de Administração e Cadeia de Suprimentos, v. 7, n. 1, p. 58–70, 2021.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONÇALVES, R.; PEREIRA, H. **O papel da tecnologia no monitoramento de indicadores logísticos**. Revista de Gestão e Operações, v. 14, n. 1, p. 77–92, 2021.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MARTINS, L. R.; ALT, J. P. **Indicadores de desempenho logístico e sua relação com os contratos de serviço**. Revista Científica de Logística, v. 8, n. 1, p. 22–34, 2021.
- NOGUEIRA, E. J.; MARTINS, T. A.; LIMA, C. R. **Indicadores de desempenho na terceirização logística: uma revisão crítica**. Revista Brasileira de Logística, v. 11, n. 1, p. 35–52, 2023.
- OLIVEIRA, F.; MENDES, R. **Inovação e responsabilidade social em contratos logísticos: tendências recentes**. Revista Brasileira de Logística Integrada, v. 9, n. 4, p. 200–218, 2023.
- ROCHA, D. C.; BARRETO, L. F. **O papel dos contratos na eficiência logística: uma revisão de literatura**. Revista Brasileira de Gestão Operacional, v. 5, n. 3, p. 101–112, 2019.
- ROCHA, D. C.; SILVA, A. M. **Boas práticas contratuais na gestão de operadores logísticos**. Revista de Administração Industrial, v. 8, n. 2, p. 88–103, 2020.
- SANTOS, R. M.; OLIVEIRA, F. S. **Análise dos níveis de serviço em contratos logísticos: desafios e oportunidades**. Revista Gestão & Logística, v. 12, n. 2, p. 55–71, 2021.
- SILVA, J.; ANDRADE, L. **Sustentabilidade e contratos logísticos: novos desafios para a governança da cadeia de suprimentos**. Revista Brasileira de Logística Sustentável, v. 6, n. 2, p. 112–130, 2022.